

# 小売企業のグローバル戦略の一般化理論に 関する研究

金 亨 洙

## 目 次

- I. はじめに
- II. 小売産業のグローバル化の展開と概要
  - 1. 小売企業の初期のグローバル化展開の経緯
  - 2. 小売企業のグローバル化の概要
  - 3. 小売企業のグローバル化の遅れと背景
- III. 小売産業のグローバル戦略の一般化理論の潮流
  - 1. 小売企業のグローバル研究の領域・方法
  - 2. 小売企業のグローバル戦略の一般化理論の研究
- IV. 小売企業のグローバル戦略の一般化理論の課題
  - 1. 小売企業のグローバル化研究の問題点
  - 2. 標準化と現地適応化の問題点
- V. むすびにかえて—今後の研究課題—

## I. は じ め に

企業のグローバル化・戦略の研究では、製造企業を対象とした論議が多く、小売企業を対象としたその議論は多いとはいえない。このように小売企業のグローバル化研究が遅れた理由は、小売産業は製造業とは違い、立地・地域・生活文化産業といった性質を有しており、いわゆる現地消費者を対象とする地域性が強いドメスティック産業であると見做される傾向があったことも、一つの要因であるといえる。しかし、1980年代に入ってから小売産業では、小売企業の海外出店な

どによるグローバル化の活動が本格的に展開されており、小売企業を対象としたグローバル化の論議がなされはじめた。小売企業のグローバル化に関する研究は製造企業の研究成果を応用しながら小売企業の理論的枠組みとして提示し、いわば製造企業のグローバル化理論の小売企業への適用可能性の可否が初期の研究であったといえる。

しかし、最近小売企業の活動範囲は国境を越えてグローバル化しており、グローバル小売競争が本格的に展開されるようになった。このような状況を考慮し、本研究では、小売企業の初期のグローバル化展開の経緯とその概要を検討し、またそれらのグローバル化研究と戦略の潮流を検討しつつも、さらに小売企業のグローバル戦略の一般化理論とその課題を明らかにする。つまり、小売企業のグローバル戦略の一般化理論の枠組みと方向性を提示することが本稿の目的である。

## Ⅱ．小売産業のグローバル化の展開と概要

### 1．小売企業の初期のグローバル化展開の経緯

小売企業のグローバル化（国際化）に関する動きの原型は、18世紀から19世紀の植民地時代まで溯ることができる。つまり、ヨーロッパの貿易商などが植民地の現地相手と貿易をするために、現地に貿易交換所を設立して現地の原材料と本国の工産物を交換する場所として利用した。そして、本国から派遣された管理者と商人などに対して本国と同じような水準の商品を供給するために、現地において百貨店などのような近代的小売業態を設立したことが、小売企業の海外進出の始まりであったといえる。しかしながら、このような植民地型小売企業の海外進出は、第2次世界大戦の終了とともに幕を下ろした<sup>1</sup>。

その後、1960年代まではウールワース（Woolworth）やシアーズ・ローバック（Sears Roebuck）などのアメリカの小売企業が、海外展開の先陣を切って

積極的に海外出店しながら小売企業の初期のグローバル化を図ってきた。しかしながら、1970年代には、アメリカの小売企業による海外事業展開のその勢いが失われ、むしろヨーロッパの小売企業による海外事業の展開が目立つようになった。さらに、1970年代末にヨーロッパの小売企業は、小売産業の先進国であるアメリカ市場へ逆に参入する動きさえも現れるようになった。ヨーロッパ小売企業の海外事業の初期の展開は西ヨーロッパ域内とその周辺国を舞台として始まったが、1980年代に入ってから本格的な海外進出を試み、進出地域においてもアメリカや南米諸国のみならず、文化的・地理的にも遠く離れたアジア地域まで広がった<sup>2</sup>。この時期、ヨーロッパ小売企業の海外進出の舞台であったアメリカでの進出形態としては、主にアメリカの小売企業を買収するという参入戦略が最も多かった。

一方、アジア地域においては、台湾、香港、シンガポールを中心にタイ、マレーシアなどにおいても諸外国からの小売企業の参入規制が緩和されており、積極的に日・米・欧の巨大小売企業が参入している。アジア地域において、最も多く進出している小売企業は日本のそれである。日本小売企業の海外進出は早くも1950年代半ばから始まった。例えば、1958年ニューヨークへの高島屋の進出をはじめ、1959年ハワイへの白木屋（現在、東急百貨店が併合）の進出、1960年タイのバンコクへの大丸の進出などがその事例である。当時の進出は、いずれも小売企業として採算のめどが立つケースが少なく、現地に住む日本人や日本観光客相手のごく小規模なものがほとんどで、現地の商品買い付けの事務所を兼ねるものが多かったといえる。しかし、1980年の半ばに入ってから、日本の小売企業によるアジア地域への海外事業展開が最も盛んであった。アジア地域における日本小売企業の海外事業展開の背景としては、第1にはアジアの経済が発展して、所得や生活水準の向上によってアジア地域が今後有望市場となること、第2には日本の国内市場の飽和状態の打開、つまり大店舗規制によって国内での出店が困難であった小売企業が、その突破口として海外、とくにアジア地域に目を向けたこと<sup>3</sup>も手

伝っている。しかし、1990年代に入ってから、アジア小売市場からの日本小売企業の撤退も顕著であった。

## 2. 小売企業のグローバル化の概要

### 1) 小売企業の国際化とグローバル化の意味

小売産業においては、小売企業のグローバル化（国際化）の活動が著しくなるにつれて、「国際化」または「グローバル化」という言葉の使い方も混在している。それらの概念についての捉え方も論者によって異なる。しかし、小売企業の活動や戦略の範囲は国際化またはグローバル化へと向かっていることについては誰も否定できないだろう。しかし、ここで提起できる課題はそれらの活動や戦略の場（範囲）を、国際化の概念として捉えるべきなのか、またはグローバル化の概念として捉えるべきなのかであるといえる。この点について、いち早く向山雅夫氏<sup>4</sup>は、小売産業は独自の特性（ドメスティック産業）がある故にグローバル化は困難であるという論議に対して、むしろ小売企業のグローバル化の方向性について品揃えの視点から検討した。また川端基夫氏<sup>5</sup>も、すでにこれらの概念の使い方は曖昧であると指摘し、国際化は国境の存在や意義を意識した行動や現象であるとし、国境を越えるごとに経営のやり方や商品を変えて対応することを意味する（また多国籍化と呼ばれることもある）としている。それに対して、グローバル化は国境の意義を乗り越えたボーダレスな行動（地球単位で営まれる行動）であるとし、国境を越えても経営のやり方や販売商品を変えないこと（いわば標準化が進んだ商品や経営手法で世界進出すること）を意味するとし、2つの概念を区別しつつも、小売業態によってはグローバル化が可能であると示唆している。

そこで、本研究では、小売企業の海外進出に対して国際化という言葉（概念）を採らず、むしろグローバル化という言葉（概念）として捉えたい。なぜならば、いくつかの既存研究においてもみられるように、市場あるいは経営活動の場を国

内市場と海外市場と区別する「国際化」においても、国内及び海外の市場を一元的に捉える「グローバル化」においても、結局求められる小売企業の戦略的理論化の枠組みは標準化・現地適応化の問題となり、それがその戦略の焦点になるからである。この場合、製造企業のみならず、小売企業においてもグローバル戦略は標準化であり、多国籍化戦略は現地適応化であるという見解もあるが、この標準化・現地適応化の論争についてはのちに詳しく述べることにし、結論を先どりにして言えば小売企業のグローバル戦略は標準化・現地適応化を相反とした概念として採らず、むしろシンクロナイズする現象として認識することが今後の小売企業のグローバル戦略のあり方ともいえるからである。もう一つ、本研究では、百貨店・ディスカウントストア・コンビニエンスストアなどの小売業態がその対象となっており、小売業態そのものはすでにグローバル化しており、グローバル戦略を展開しているからである。このような状況を考慮し、本研究では、「グローバル」という言葉を一貫して使うことにする。しかし、既存研究文献を紹介するに当たっては、international・internationalization は国際的・国際化の言葉として、global・globalization はグローバル・グローバル化の言葉として訳することにする。

## 2) 小売企業のグローバル化の定義と諸側面

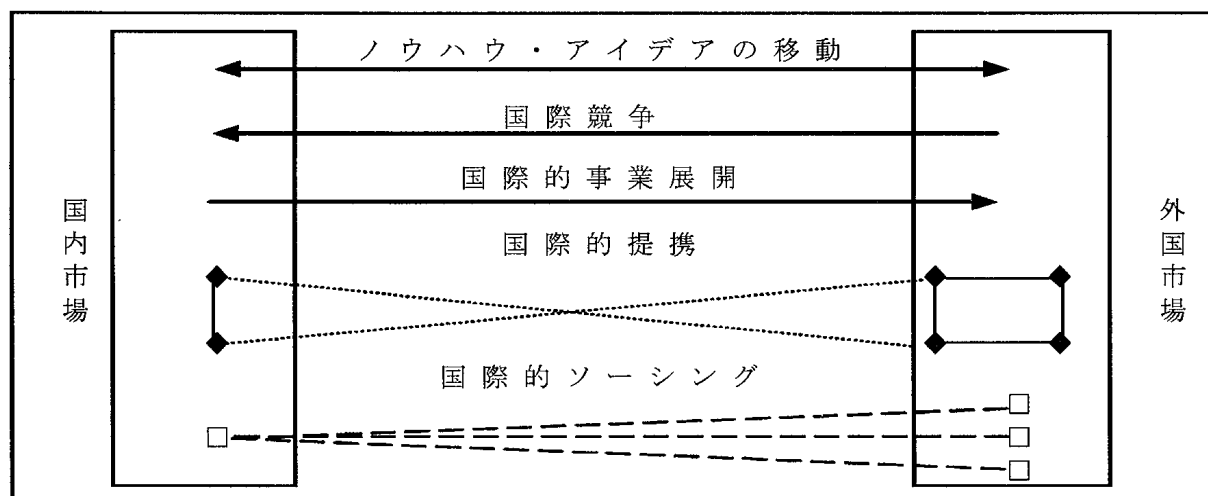
すでに述べたように小売企業のグローバル化の動きは、最近の現象とはいえない。しかしながら、このような動きを研究対象として取り上げはじめたのは、それほど遠いことではない。それゆえ、小売企業のグローバル化の概要についての研究業績は多いとはいえない。そこで、以下では国内外の短編的かつ数少ない包括的研究に基づいて、小売企業のグローバル化に関する定義と諸現象・側面について検討する。

小売企業のグローバル化の定義について、原田保氏は、「従来から行われてい

る貿易活動を中心とした海外との関係を高度化しながら同時に流通システムそのものの変革を国際的な次元で実現することを目的としたグローバル流通活動である」<sup>6</sup>と述べ、その活動を変化する経済環境として捉えて、「①商品調達力、②提案力、③直接進出力、④プロモーション力、⑤輸出・事業の推進力について物財の国際的移転を伴う商機を、効果的にビジネス活用するマーケティングの新しいプログラムをもつことである」<sup>7</sup>としている。そして、Alexander は、「小売（企業の）国際化（international retailing）」について、「小売経営技術を海外移転させること、もしくは国際的な取引関係を確立することであり、それは、規制、経済、社会、文化、小売構造などの国境を克服するなどして、小売業を自国とは異なる環境のなかで成立させるという国際的統合段階にまで小売組織を進展させることである」<sup>8</sup>と言及している。さらに、向山氏は小売企業のグローバル化の定義について、「国内完結型の活動では決して獲得することのできない競争上の優位性を求めて小売企業が戦略活動を深めていくことである」<sup>9</sup>としている。

このような小売企業のグローバル化について、McGoldrick<sup>10</sup>は、①国内外の小売市場からの小売ノウハウ・アイデアの移動・移転（flow of know-how/ideas）、②国際競争（foreign competition）、③国際的事業展開（international expansion）、④国際的提携（international alliances）、および⑤国際的ソーシング（international sourcing）という5つの側面から進展してきたとしている（図1を参照）。また、矢作敏行氏<sup>11</sup>も、鈴木安昭氏による「ある国の小売業の経済活動が国際経済社会に組み込まれることである」<sup>12</sup>という小売企業の国際化の定義を引用しつつも、つぎの3つの局面として説明している。第1の側面は商品の国際化であり、これらの国際化の程度によって種々の制約をうける国々において小売競争を考慮するさいに重要な視点である。第2の側面としては、経営技術の移転問題が取り上げられている。具体的な移転モードについては、フォーマル移転とインフォーマル移転とがあり、その具体的な事例については日本小売企業への欧

図1 小売企業の国際化の諸側面



出所：Peter J. McGoldrick and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, 1995, p.2.

米先進小売企業のフォーマル技術移転と、日本や欧米へのインフォーマルな技術移転が活発であったとしている。第3の側面としては資本の国際化をあげており、小売企業の国際化は資本の自由化政策から直接に影響を受けているとし、小売企業にとって資本の自由化が最も重要であるとしている。さらに、川端基夫氏<sup>13</sup>は、小売企業の国際化の諸側面について、①店舗立地、②商品調達、③資金、④金融機能、⑤海外での異分野への進出による非小売事業、⑥労働力といった6つの国際化の側面から製造業の国際化との比較の視点に立ち、小売企業のグローバル化の現象の解明を試みている。

以上のように小売企業のグローバル化の諸側面についての見解は論者により若干異なるが、小売企業は「商品（品揃え）」・「資金」・「販売」という3つの側面からグローバル化を図っているといえる。言い換えれば、小売企業のグローバル化は商品や資本や販売の側面において、競争優位性の構築の一環としてグローバル市場へと参入を図ったといえる。その場合、佐藤善信氏がすでに指摘したように、本国で洗練させたビジネスモデルのコア部分を進出先に移植して流通活動を

展開しようとするグローバル小売企業は「顧客満足の実現、顧客満足提供の基本属性、そして経営資源とビジネスプロセスの3つのバランスを整合的に、どのようにして調整するのか」が今後の課題である<sup>14</sup>といえる。

### 3. 小売企業のグローバル化の遅れと背景

以上のように、今日小売産業においては、商品のみならず、技術・ノウハウや資本などのあらゆる面でグローバル化の傾向がいつそう強められ、さらにグローバルな小売競争が繰り広げられている状況である。しかし、それらの研究といえは、製造業と比較しても、その質と量とともにその研究文献が少ない状況である。その理由は、製造業に比べ、小売産業のグローバル化が遅れたことと、小売活動はドメスティックな産業であるという認識が強く、その研究を無視する傾向があったことも、一つの要因である。

このような小売企業のグローバル活動の遅れはいくつかの要因としてまとめることができるが、それについて Enrico Colla は商業の国際化の視点から6つの原因<sup>15</sup>として述べている。第1の原因は、非物質的で輸出できないという、商業の提供するサービスの性質実体を指摘する者もある。第2は、工業製品の消費は商業サービスの購入よりも普及しやすい。第3は、商業サービスは工業製品よりも模倣しやすい。第4は、流通企業の大部分は家族経営であり、小規模であり、ある地方ないし地域をカバーすることで満足している。第5の要因として取り上げたのは、政治的抵抗であり、種々の法律や行政的規範を通じて、革新的な商業の先進的行動を妨害し、伝統的な小売商を保護してきたことである。第6の要因は、いったん決定されても、流通企業の国際化はつねに工業製品の国際化より時間がかかるとしている。

また、小売企業のグローバル化が遅れた理由として、Salmon and Tordjman<sup>16</sup>も、欧米地域では消費文化の相互連結性の向上に伴いグローバル市場が形成され



ており、それを契機として製造業はグローバル（ワールド）・マーケティング戦略を展開しているのに対し、小売企業は①企業規模が小さいために国際化に必要な財務能力と経営能力がないこと、②国内での拡大に優先順位を与えること、③外国市場に関する知識の不足、④国家規模での集中購買による生産性の向上への傾向がある、ことを指摘している。

しかしながら、今日においては、小売企業の海外進出は国内市場の飽和状態などのマーケティング環境の変化に伴って新しい市場を求めて海外に進出するという、かつての小売企業の海外進出とは異なるパターンのグローバル化が進んでおり、小売企業のグローバル化に関する研究は学会のみならず、産業界においても大きな関心事になっている。小売企業がグローバル化を図る要因について、McGoldrick and Davies<sup>17</sup>は外部的な要因と内部的な要因とに分類し論述している。まず、外部的な要因としては、第1に、国内市場の飽和状態である。つまり小売企業は更なる市場占有率を拡張するために海外進出を図ることである。第2は、いくつかの国で1つの小売企業が国際事業展開を行っているように、海外の流通市場の規制が緩和していることである。第3は、販売形態と資本の輸出によって、市場拡張と情報システムの向上、及び低コストを図るためである。第4には、消費者が異文化を超えた類似なテイストを持つことにより、国際的ニッチ・マーケットが存在するからである。内部的な要因としては、第1に、自国では成長の機会が少ないため、外国市場で高い成長と収益性の水準を追求するためである。第2は、いくつかの国において小売企業がいくつかの小売業態を持ち、海外事業展開をしながら地理的にリスクを分散し、リスクを削減するためである。第3には、諸外国で通用しうる小売ノウハウ技法を開発した場合である。第4には、国際的な製造業に対して、小売企業が販売と交渉の面でパワーを養うためである。

### Ⅲ．小売産業のグローバル戦略の一般化理論の潮流

#### 1．小売企業のグローバル研究の領域・方法

小売企業のグローバル化に関する研究として、欧米においては Yoshino の「International opportunities for American retailer」<sup>18</sup>、Hollander の「Multi-national Retailing」<sup>19</sup>、Kacker の「International Flow of Retailing Know-how : Bridging the Technological Gap in Distribution」<sup>20</sup>、Salmon and Tordjman の「The Internationalization of Retailing」<sup>21</sup>、Treadgold の「International Retailing」<sup>22</sup>、Pellegrini の「The internationalisation of retailing」<sup>23</sup>などがあげられる。これらの研究の潮流について、Burt は、Yoshino の研究が小売企業の国際事業展開の重要要素を検討しており、比較的初期段階の小売企業のグローバル化に関する研究であるが、本格的な小売企業のグローバル化に関する研究の出発点は Hollander の研究であり、彼の研究は多くの研究者に影響を与えた<sup>24</sup>とし、小売企業のグローバル化の研究方法は「地理的・時間的・戦略的」側面からその枠組みを提示し展開されてきたとしている。

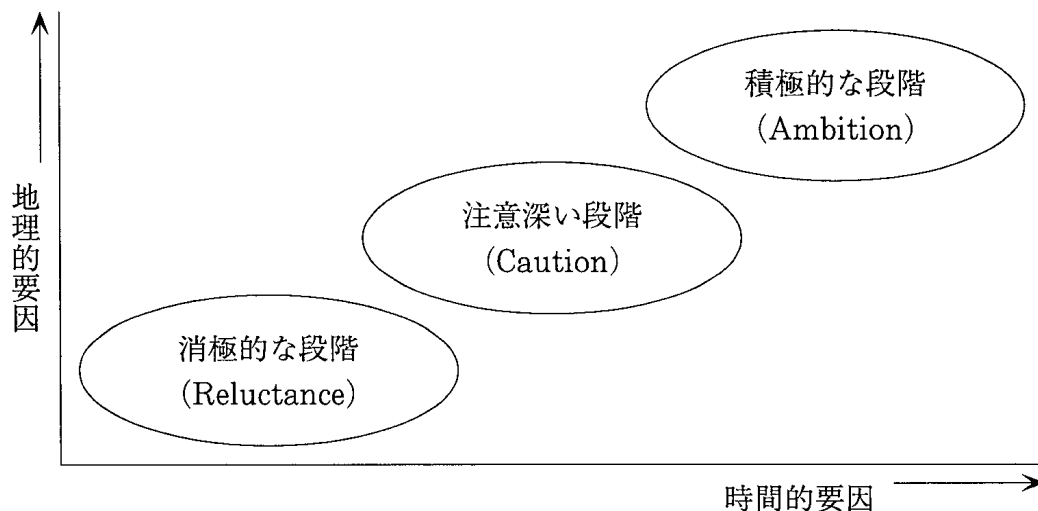
地理的側面からの研究領域・方法としては、Kacker（小売企業の移転傾向）<sup>25</sup>、Exstein & Weitzman（小売企業の直接投資）<sup>26</sup>、Hamill & Crosbil（小売業の買収）<sup>27</sup>、Wrigley の研究、Bruine（オランダの小売企業の国際化）<sup>28</sup>、Blumle & Briw（スイスの小売企業の国際化）<sup>29</sup>、Davies（東南アジアへの百貨店の海外進出）<sup>30</sup>などがあげられる。また、統合的な研究（分野的・構造的・地理的）としては、Laulajainen（トイザラス・イケア・ルイビトンの国際化）<sup>31</sup>、Bunce（Laura Ashley の国際化）<sup>32</sup>、Treadgold（Laura Ashley・Dixons の国際化）<sup>33</sup>をあげている。これらの研究は、ある特定の市場への内部投資ではなく、外部投資の重要性が強調されており、自国市場（Host Market）の国際化、いわゆる

小売産業の内なる国際化であるといえる。

それに対して、Hallsworth<sup>34</sup>は小売企業の国際化の偶然性と前後関係を判断する要素が静止状態ではないとし、時間的側面からの国際化を強調している。しかし、本格的な時間的側面からのグローバル化研究の試みは Treadgold<sup>35</sup>であり、また、彼はイギリスの Tesco と Sainsbury などの小売企業の事例を取り上げ、小売企業のグローバル化は典型的に気の進まない段階（Reluctance）からスタートし、注意深い段階（Caution）を経て、野心的段階（Ambition）へと進展する。つまり、小売企業のグローバル化の展開は時間が経つにつれてその学習曲線に沿って進展していくとしている（図2を参照）。

さらに、戦略的側面からの研究は①動機研究と②それに関連する経営管理メカニズムという2つの流れとして展開されてきた。①動機研究は、ほとんどプッシュ

図2 小売企業の国際化のプロセス



注：Karstadt, Tesco, Cora は消極的な段階に属し、J. Sainsbury, Casino, Auchan は注意深い段階に属し、C & A, Quelle, Carrefour, Aldi は積極的な段階に属する小売企業である。

出所：A.D. Treadgold, “The emerging internationalisation of retailing: present status and future challengers”, Irish Marketing Review, 5 (2), 11-27. in Peter J. McGoldrick and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, 1995, p.6.

要因とプル要因（Push and Pull Factors）からのアプローチであり、外部的環境影響を強調している。これらの初期研究は Yoshino の研究であるが、彼が提示した小売企業のグローバル化の動機要因<sup>36</sup>について Treadgold、Davies、Alexander、Pellegrini、Williams などが再び検討してきた<sup>37</sup>。それに対して、②小売企業のグローバル化の経営管理メカニズムについての研究は1970年代の Hollander と Waldman の研究であるが、本格的に研究し始めたのは1980年代の後半からである<sup>38</sup>。例えば、Treadgold の研究についてはのちに詳しく述べることにするが、Salmon and Tordjman は小売企業の国際化戦略のパターンとして潜在的なパートナーの投資戦略を含め、直接投資戦略、多国籍戦略、グローバル戦略という3つの基本的な戦略がある（表1を参照）という。直接投資とは外国での部分的な販売活動と現地小売企業への資本の移動であり、多国籍戦略とは現地小売市場に

表1 小売企業の国際化の概念

	グローバル戦略	多国籍戦略	直接投資戦略
定義	諸外国において同一の小売技法	現地小売市場に合わせた小売技法の適応	外国での部分的な販売活動と現地小売業への資本の移動
企業形態	専門店チェーン	ハイパーマーケット、百貨店、バラエティー	小売業、非小売企業
マーケティング	グローバル・セグメンテーションとグローバル・ポジショニング、マーケティングの標準化、品揃え・価格・店舗設計・サービス広告の統一化	小売業のコンセプトは適用するが、マーケティング・ミックスの内容により適応、店舗装飾、価格戦略、サービス戦略では世界共通の概念、品揃えと広告戦略は現地市場に合わせて適応	非マーケティングの含蓄
組織的な含蓄	計画機能、生産過程、流通システムにおいての垂直的な統合	多数の国内のアプローチ	外国企業の経営分析
経営的な含蓄	集中型経営 優れた情報システム  迅速な発展が可能（急成長） 大規模な経済規模 ノウハウの移転が少ない	分散型経営 HQにより頻繁なコミュニケーション 成長 非経済的な規模 ノウハウの移転が重要	部分的に統制された経営  急速な海外進出 ロー・リスク 技術（Skills）の移転

出所：Walter J. Salmon and Andre Tordjman, The Internationalization of Retailing, *International Journal of Retailing*, Vol.2, 1987, p.12.

小売ノウハウの適応であり、グローバル戦略とは諸外国において同一の小売ノウハウである<sup>39</sup>と述べている。また Williams<sup>40</sup>は、小売企業の国際化のプロセスを地理的拡散と海外投資の観点から把握し、小売企業の国際化の重要な要因が企業の差別化であると強調している。その差別化の構成要素として、①小売マーケティング・スキルと専門化、②大規模小売企業、③独自の小売企業概念、④強力な小売ブランドをあげている。さらに Pellegrini と Dawson<sup>41</sup>は海外直接投資の Dunning の折衷的なパラダイム<sup>42</sup>を導入し、小売企業の国際化の概念を検討している。つまり、特定の所有権利点、特定の立地利点、国際化の要因という3つの枠組みを提示している。

一方、日本においても、以上の既存研究を踏まえながら、1980年代から小売企業のグローバル化を対象とした研究が行われはじめたが、体系的かつ総括的な研究は向山氏の『ピュア・グローバルへの着地』（1996年）と川端氏の『小売業の海外進出と戦略』（2000年）である。これらの研究においては、初期的な小売企業のグローバル化の研究を超え、小売企業のグローバル戦略の総括的かつ一般的理論化を試みている。すなわち、向山氏（1996年）は動機研究と参入規定因研究に分類し検討している。そのうえで、小売企業の類型化についても理論的に検討している。川端氏（2000年）は、①国際化の実態・進展状況、②進出動機・進出理由・意思決定過程、③背後にある戦略、④国際化への障壁、⑤進出市場に与える影響、⑥国際小売企業といった6つの研究領域・方法として分けて、広範囲かつ体系的に検討している。

以上のように、小売企業のグローバル化研究への一般化理論の研究領域・方法は統一されたわけではない。しかし、向山氏と川端氏などもすでに暗示したように、小売産業のグローバル化研究はグローバル小売市場において、小売企業が参入した後どのように展開すべきか、言い換えればどのような戦略を採るべきかがその研究の焦点となり、標準化・現地適応化戦略の方向性を提示することこそが

グローバル研究の範囲であるといえる。そこで、以下では、小売企業のグローバル戦略の視点からの一般化理論研究を中心に検討し、その方向性について明らかにする。

## 2. 小売企業のグローバル戦略の一般化理論の研究

小売企業のグローバル戦略の一般化理論への試みの研究は、すでに紹介したいくつかの研究文献があるが、以下ではその研究を代表とする Treadgold と向山氏と川端氏の見解を中心に検討する。

### 1) Treadgold の一般化理論

小売産業においては、その業態と取扱商品が多種多様であるため、国際化の事業展開にも限界が生じるが、Treadgold は地理的出店度合（4つの出店政策）を縦軸とし、海外進出・経営戦略に用いられる3つのコスト・管理レベルを横軸にとり、小売企業のグローバル戦略の一般化理論を提示している<sup>43</sup>。ここでいう海外進出・経営戦略に用いられるコスト・経営管理は、①高コスト・コントロール、②中コスト・コントロール、③低コスト・コントロールの3つのレベルがある。高コスト・コントロール・レベルとは完全な企業買収や圧倒的多数の株式所有などの場合であり、中コスト・コントロール・レベルとは50：50の資本分担による合併事業などの場合であり、低コスト・コントロール・レベルとは少数の株式所有やフランチャイズ契約などの場合である<sup>44</sup>。

また、Treadgold は小売企業のグローバル戦略の出店政策について、「集中的出店政策（Concentrated Internationalization）、分散的出店政策（Dispersed Internationalization）、多国籍出店政策（Multinational）、グローバル出店政策（Global）」に区別し説明している<sup>45</sup>。

第1の海外出店政策は、特定地域への集中的出店政策である。これは、小売企

業にとって、最も基礎的な海外出店政策であり、地理的に適合された国への国際化事業である。しかしながら、ここで用いられる地理的とは単に距離・物理的な意味のみならず、消費市場・社会環境をも意味する。従って、自国市場内への距離的な近接よりも、自国市場環境に類似した国や地域、すなわち文化や言語を同じくする国や地域、必要なマーケティング・ミックスを展開するにあたり、自国内で通用するマーケティング・コンセプトを用いることができるような国や地域への出店を意味する。そのために、小売企業は自国の国内活動領域に極めて類似した領域、そして経営環境に精通した地域を選択し出店する。

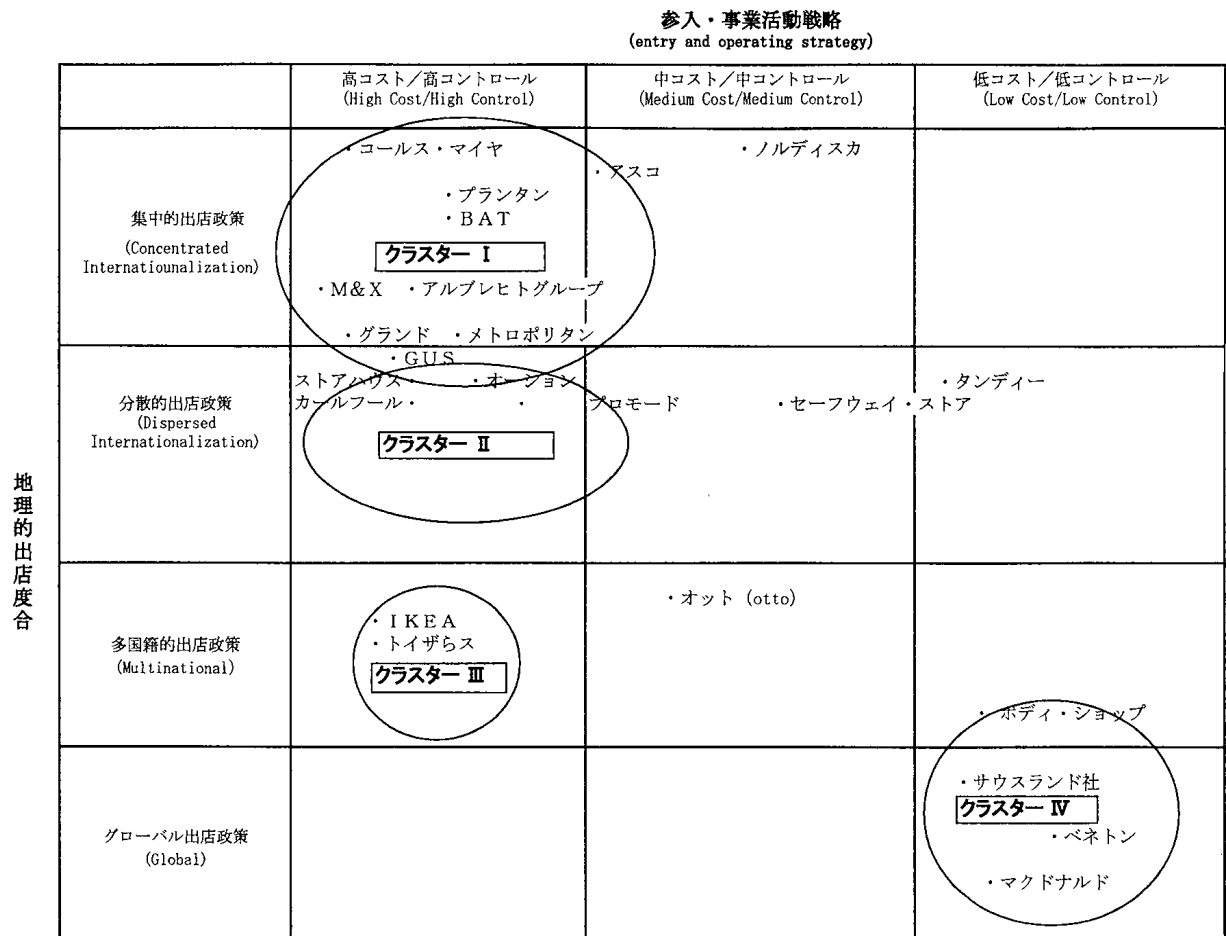
第2は、分散的出店政策である。これは、国内市場と地理的に離れた、文化的にも隔たりのある市場への海外出店をも含む政策である。いくつかの事例は、その国と歴史的に関係のある国や地域、とりわけ旧植民地への出店である。この政策は多国政策への展開への過度的な段階であり、恐らく非常に短期間であり、海外でのより広範囲のポートフォリオを展開する初期の段階において小売企業によって選択される。

第3は、多国籍出店政策である。これは、多くの海外市場への事業展開を意味する。これらの海外市場は必然的に国内活動範囲とは異なり、地理的にも離れている場合が多い。

最後の第4は、グローバル出店政策である。これは、世界市場を標的とした真に包括的なグローバル出店政策を意味し、ベネトンなどの海外出店政策がここに分類される。ここでは、経営法式やマーケティング戦略の標準化・統一化が行われる。

そのうえで、Treadgold は、小売企業のグローバル戦略の一般化理論の枠組みとして、①慎重な国際化志向小売企業、②大胆な国際化志向小売企業、③攻撃的な国際化志向小売企業、④ワールド・パワー国際化志向小売企業という4つのタイプに分けてそれぞれの特徴を説明している（図3を参照）<sup>46</sup>。

図3 小売企業の国際化の類型化 (Typology of International retailers)



出所：Treadgold, Alan D., "Retailing Without Frontier：The Emergence of Transnational Retailers", *Retail & Distribution Management*, November/December 16-6, 1988, p.10. (図1を基に修正作成)。

①クラスター I (慎重な国際化志向小売企業：The Cautious Internationalists)

このクラスター I は、最も多くの小売企業が属しており、典型的に本国小売市場のマーケティング環境 (trading environments) と類似した地域や国において、限定的な海外出店政策を採用するという特徴がある。それゆえ、このクラスターに属している小売企業は、完全子会社と現地小売企業の完全買収などの高コストと高コントロール戦略を用いている。また、これらのほとんどの小売企業は、海外小売市場において事業展開の経験が極めて乏しく、そのため既存の現地小売



企業を買収・参入し、既存小売企業の蓄積された経験（expertise）や知識（knowledge）を最大利用している<sup>47</sup>。例えば、米國小売市場へのイギリスの小売企業の参入（Marks & Spencer, J Sainsbury など）、メキシコとカナダ小売市場への米國小売企業の参入、ニュージーランド小売市場へのオーストラリアのコールス・マイヤ（Coles Myer）のディスカウント・ストアの出店などは、このクラスターの事例としていえる<sup>48</sup>。これらのマーケティング戦略の共通点は、文化や言語（英語）<sup>49</sup>が類似した地域や国への海外出店であり、いわば小売企業を取り巻くマーケティング環境が類似している国や地域への限定的マーケティング戦略を展開している。

②クラスターⅡ（大胆な国際化志向小売企業：The Emboldened Internationalists）

このクラスターⅡは、4つのクラスターのうち、地理的に離れた国へも多数出店する多国籍出店を望む小売企業によって構成されており、最も安定した小売企業集合（cluster）である。このクラスターⅡに属している多くの小売企業は、クラスターⅠに属している小売企業よりも、国際事業活動の経験が長いことである。それゆえ、これらの小売企業にとって、自國小売市場と社会経済的かつ文化的な特質が類似している国や地域へ店舗を出店することは、彼らの海外投資の方針に対する意思決定のさい、それが重大な基準ではない<sup>50</sup>。このクラスターに属する典型的事例としては、自國小売市場とマーケティング環境が異なった国や地域へハイパーマーケットの事業展開を行うことに成功している仏のカルフルである。これは、ハイパーマーケットという小売業態の概念を1970年代の初期からマーケティング環境が異なったブラジル、オランダ、アルゼンチン、米国などの国や地域へ海外出店を行い、多数の株式を所有している<sup>51</sup>。

③クラスターⅢ（攻撃的な国際化志向小売企業：The Aggressive Internationalists）

クラスターⅢに属している小売企業は比較的に少ないが、攻撃的国際化を志向する小売企業はますます増加している。このクラスターに属している小売企業は、多くの国や地域へと攻撃的出店を行う野心的小売企業によって構成されており、攻撃的な国際化戦略を用いている。これらの小売企業は、地理的にも離れている地域や国への出店戦略（多国籍出店政策）を採っており、高コストと高コントロールという参入方式と事業活動戦略を用いる。そして、このクラスターの小売企業は、ターゲットの地域や国のマーケティング環境（trading environments）において、彼らのコア的小売・ノウハウ（小売企業の経営方式やマーケティング力）について自信を持っており、またそれらを海外小売市場への提供・移植（offer）についても自信を持っている。例えば、1950年代初期の海外小売市場へのスウェーデンのイケアの出店、欧州への米国のトイザらスの出店がその例である。換言すれば、玩具のトイザらスは、米国の小売市場においては長い間受け入れられたカテゴリーキラーの業態であるが、欧州の地域においてはユニークな小売技術を提案し移植することになる。さらに、このクラスターの小売企業は、普遍性のあるマーケティング環境において、出来る限りの類似した環境を探り出し出店するニッチ的出店戦略を訴求するが、海外現地小売企業に対しては根本的に高コスト・高コントロールの事業戦略を用いる。例えば、興味深いことにイケアは、香港、シンガポール、クウェート、サウジアラビアなどの遠隔の地域や国の小売市場への参入がフランチャイズ戦略を用いていることが、その例である<sup>52</sup>。

④クラスターⅣ（ワールド・パワー志向小売企業：The World Power）

クラスターⅣに属している小売企業は、図3で示されているように、海外出店度合のスケールとそれらの用いられる参入・事業活動戦略との双方において、前

記の3つのクラスターとは大きく異なっている。言い換えれば、これらは、グローバルな出店政策を通して、最も広範囲の地域や国の小売市場へと参入し拡大すると同時に、その顕著なワールド・パワー（The World Power）を達成するため低コストと低コントロール戦略を用いる。このクラスターに属している小売企業は、社会・文化的差異（socio-cultural Variations）を超越し、以前に存在しない新たな小売市場を生み出す能力を備えた製品または小売業態を提供している。そしてこれらは、フランチャイズ・システム<sup>53</sup>を採用することが多く、サプライチェーンに対して高度の垂直的コントロール戦略を行使する<sup>54</sup>。このクラスターに属している小売企業は、例えば、サウスランド社のコンビニエンスストア、ベネトン、マクドナルドなどがその好例である。

## 2）向山氏と川端氏の一般化理論

日本においても、1980年代以降すでに述べたように欧米の諸研究を基盤に小売企業のグローバル化を対象とする研究が行われており、とくに向山氏と川端氏の研究は初期的な小売企業のグローバル研究の範囲を超え、むしろ小売企業のグローバル戦略の一般化理論の嚆矢であるといえる。

### ①向山氏の「グローバル・パス」

向山氏は、数少ない欧米の諸研究を基盤にしながらも、旧ヤオハンと良品計画の事例研究を通じて、出店行動と商品調達行動の2つの側面から小売企業のグローバル化・戦略の理論的枠組み（グローバル・パス）を提示している。具体的にいえば、小売企業のグローバル化の進展は、縦軸の「商品調達行動のグローバル化度」と、横軸の「出店行動のグローバル化度」という相関関係から検討し、単純ドメスティックから単純グローバルに向かう道（グローバル・パス）であるとしている。小売企業のグローバル化への進展プロセスは複線的ルート、つまりつぎ

の3つの複線的グローバル・パスがあるとしている（図4を参照）。

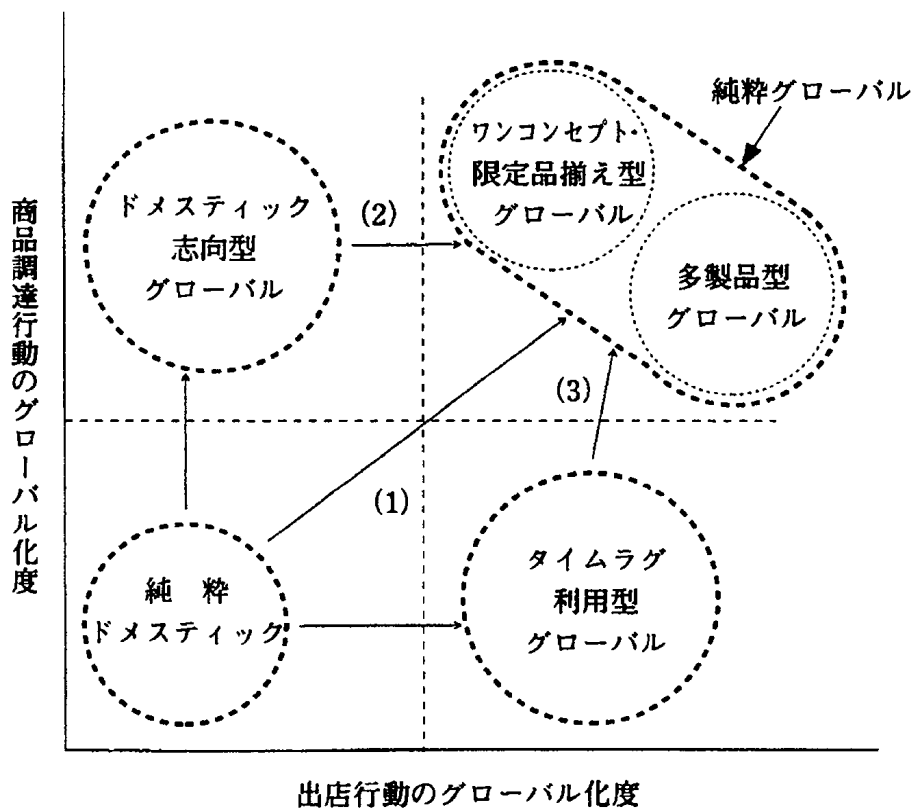
第1のルートは単純ドメスティックから直接的に単純グローバルに到達するパスである。この典型的事例は旧ヤオハンであり、それは商品調達行動と出店行動という2つの戦略次元を同時に追求するために単純ドメスティックから単純グローバルに直接到達しており、チャレンジングなパスであるとしている。

第2のルートは単純ドメスティックからドメスティック志向型グローバル化へ、さらに単純グローバルに至るパスである。

第3は単純ドメスティックからタイムラグ利用型グローバルへ、さらに単純グローバルに至るパスである。

以上のように、向山氏は小売企業のグローバル化は3つのルートを進めることになるが、その内、とくに、第3のルートを進めて単純グローバルに到達するのは

図4 グローバル・パス



出所：向山雅夫『ピュア・グローバルへの着地—もの作りの深化プロセス探求』千倉書房、1996年、173ページ。

非常に困難であり、その理由はタイムラグ利用型グローバル化が単純グローバルへ移行するための「駆動力」が欠けている企業が多いからであるとしている。ここでいう「駆動力」は国内 PB や海外からの開発輸入、自在開発といった商品調達が必要になるからであるとしている。

## ②川端氏の「フィルター構造論」

川端氏（2000年）は、従来の理論的研究の課題として「市場の捉え方の曖昧さ」を取り上げ、解決すべき方法論として「フィルター構造論」といった小売企業のグローバル戦略の理論的枠組みを提示している。このフィルター構造論は、進出先のフィルター構造と母市場のフィルター構造の特性との相対的な関係の視点から市場参入問題を捉えており、また動態的であり、さらに自己も進出先のフィルター構造下で変容していくので戦略類型は固定的に捉えるものではないとしている。ここでいうフィルター構造とは、「各市場に備わる特性を意味する」<sup>55</sup>とし、具体的なフィルターとしてその対象となる市場（国）の歴史的経緯、気候条件、国土の広さ、市場の集中・分散度、公共交通基盤の整備度、政府の規制、都市計画とその規制、不動産取引上の慣行、地価・店舗家賃とその変動、物流基盤、製造業と卸売業の発展度、住宅事情、人口の規模や構成、所得の絶対額や分布特性、消費者モビリティ、消費者選好、宗教などを取り上げている<sup>56</sup>。

そのうえで、同氏は、海外小売市場への進出戦略はつぎの5つの類型がある<sup>57</sup>としている。第1の戦略類型（飛び地戦略）は、フィルター構造の動態的特性ができるだけ同じ市場を海外に求める戦略であるとしている。つまり、この戦略の特徴は、母市場のフィルター構造と共通性が高い市場を探索し、母市場でのノウハウを生かす戦略である。第2の戦略類型（優位性戦略）は、母市場と進出先市場とのフィルター構造を比較して、母市場に備えた自己の特性が「優位性」となって機能するようなフィルター構造を有した市場を探す戦略であるとしている。換

言すれば、母市場での特性が、そのまま進出先のフィルター構造下での優位性となる市場の探索を行って、進出先での競争優位者となることが、その特徴である。第3の戦略類型（特定市場適応化戦略）は、フィルター構造の異なる市場を選択するにあたって、「特定市場」のフィルター構造を通過するために適応化を図るものであり、さらに2つタイプがあるとしている。1つ目は、母市場のフィルター構造下で備えた自らのシステム特性をできるだけ変更しないことを前提とした適応化である。2つ目は、自らの特性を部分的に変更することで適応化を目指す戦略である。すなわち、これらの戦略の特徴は、比較的通過しやすい特定市場のフィルター構造通過のために、自己のシステム特性を最適化することである。第3の戦略類型は特定市場への適応化であるが、第4の戦略類型（複数市場適応化戦略）の特性は複数市場への適応化戦略を採るとしている。いわば、この戦略特性は、特定市場のフィルター構造通過に成功したノウハウを、その特定市場と共通性が多いフィルター構造を有する複数市場に適用することである。第5の戦略類型（グローバル戦略）は、母市場で身につけた自らのこれまでの特性に縛られることなく、グローバル視点からより広域の市場を狙おうとする戦略であるとし、真の「グローバル化」への道を開くものとしている。つまり、多くの市場のフィルター構造に適合するように自己のシステム特性を変更し、地球規模の拡大を図ることが、その特徴である。

以上では、小売企業のグローバル戦略研究の主な論者として Treadgold、向山氏、および川端氏の研究を紹介した。とくに向山氏と川端氏の研究は、初期的な小売企業のグローバル化の研究範囲を遥かに超え、むしろ小売企業のグローバル戦略の一般化理論の嚆矢であり、現段階では小売企業のグローバル化理論として体系的研究であり、かつグローバル戦略論として非常に完成度が高い貴重な研究である。それゆえ、今後グローバル小売企業にとって、グローバル・マーケティング戦略の意思決定のさいに有効な指標となるといえる。

#### Ⅳ．小売企業のグローバル戦略の一般化理論の課題

##### 1．小売企業のグローバル化研究の問題点

以上のような小売企業のグローバル化・戦略への研究は、かつては欧米の諸研究者によって先駆的に展開されてきたものの、1980年代半ばに入ってから日本においても欧米の既存研究をベースにしながらも積極的に取り組んでおり、とくに向山氏と川端氏の研究では小売企業のグローバル戦略の一定の方向性を提示しており、一般化理論へと向かっているといえる。しかし、Akehurst and Alexander や向山氏や川端氏がすでに指摘しているように、小売企業のグローバル化・戦略の一般化理論への既存研究では、いくつかの問題点を抱えているといえる。

これらの問題について、すでに Akehurst and Alexander は、①小売企業の国際化の定義の曖昧さ、②どのような小売企業が国際化するのか（Who）、③どのような理由で国際化するのか（Why）、④どこでオペレーションを国際化させるのか（Where）、⑤どのようにしてオペレーションを国際化させるのか（How）、⑥いつ国際化が生じるのか（When）という6つの課題<sup>58</sup>としてあげている。また、向山氏もその課題として、小売企業のグローバル化研究は①理論課題の曖昧性と②グローバル行動研究の必要性を指摘している。さらにグローバル類型論の問題点についても、①標準化概念の不明確さと②グローバル行動（あるいはグローバル戦略）次元の選択・相互関連性とその根拠であるとし、動機や参入規定因の研究では参入前段階の意思決定過程が研究の焦点となり、主としてマーケティングミックス・投資・参入・組織統制・出店・製品多角化・商品供給・品揃えなどの行動であり、どちらかの分類基準による類型化であった<sup>59</sup>としている。さらに、川端氏は既存研究の問題点についてつぎのように指摘している。第1は、小売企業（小売業）は海外に進出するメカニズムや法則性を帰納的に解明しようとする

研究である。第2は、製造業の海外進出における直接投資論の成果を借用（適用）して、演繹的に小売業の海外進出を理論化しようとするものである。第3は、小売業の海外進出のメカニズムを、経営戦略論の成果を借用（適用）して演繹的に実態を理解しようとするものである。第4は、国際マーケティング論における標準化・適応化問題の視点から小売業の海外進出を理論的に理解しようとするものである<sup>60</sup>。

以上のように、小売企業のグローバル化への既存研究の課題は、大きく分けて2つの側面から提起されており、いわば一つ目は小売企業のグローバル化研究そのものへの提起であり、二つ目は小売企業のグローバル戦略そのものへの提起であるといえる。しかし、前者については向山氏と川端氏の体系的研究文献に委ねることにし、以下では後者について検討することにする。

## 2. 標準化と現地適応化の問題点

小売企業のグローバル戦略の一般化理論への研究において、共通の関心事は標準化と現地適応化の問題点であるといえる。それらの問題<sup>61</sup>について提起した論者は、小売企業に限っていえば Salmon and Tordjman である。彼らは、小売企業の国際化戦略の枠組みについて、グローバル市場において同一のフォーミュラを複製していくグローバル戦略（専門店チェーン）と、フォーミュラを現地小売市場に修正させていく多国籍戦略（ハイパーマーケット・百貨店）を提示しており、その研究の方向として標準化と現地適応化の問題点を提起している。

向山氏も、既に述べたように欧米の小売企業のグローバル類型化論の諸研究を検討したうえで、それらの共通の特徴は①標準化したコンセプト、②同一公式の世界的複製、③商品の標準化、④マーケティング・ミックスの標準化、⑤社会的・文化的差異の超越であるとしているが、依然として標準化概念の不明確さはその問題点として残されたままであると指摘している。もう一つの問題は標準化と適



応化の関係についてであるとし、小売企業の標準化と適応化問題に着目し、小売企業のグローバル化は品揃え戦略の視点から同時追求することによって達成できるとしている。詳しく言えば、グローバル市場において小売企業が直面する課題は標準化すべきか適応化すべきかという二者択一的な選択ではなく、標準化（中心品揃え）と現地適応化（周辺品揃え）をシンクロナイズすることによってグローバル戦略が可能であることを提示した。

さらに、これらの諸研究を統合した形で小売企業のグローバル戦略の一般化理論への試みは、川端氏の『小売業の海外進出と戦略』である。そこで、同氏は、欧米の諸研究はもちろん、向山氏らの日本での諸研究についても体系的に検討しながら、すでに述べたようにその共通の問題点として「市場の捉え方の曖昧さ」に着目して、「フィルター構造論」を提示している。つまり、グローバル小売企業が海外市場に参入した後、どのような戦略（標準化・適応化）を採るべきかについては、現地小売市場の特性であるフィルター要素と関連づけ、各々戦略の枠組み（標準化・適応化戦略）が具体的に提示されており、現在のところ小売企業のグローバル戦略の一般化理論を提示した貴重な研究の一つであるといえる。

以上のように、田島義博氏も「流通におけるグローバル・システム化」（『流通情報』No.391）の中で、「流通システムにおけるグローバリズムが進行する際、グローバリティと日本のローカリティが厳しい相克に直面することは当然であるが、日本の流通システムのうち、どの部分がグローバル化と連動して変化すべきであり、どの部分は固有性として温存すべきなのかを考える必要がある」とし、「『変えるべきことを変える勇気』と『変えてはならないことを変えない勇気』が、流通のグローバル化の中で求められている」<sup>62</sup>と指摘しているように、今日小売企業のグローバル戦略の一般化理論では、標準化と現地適応化の問題は大きな課題であるといえる。言い換えれば、小売企業のグローバル戦略のうち、どのような技法を標準化し現地適応化すべきかであるといえる。いままで取り上げた諸研究

においても、まさにそれがその問題点として提起されており、小売企業がどのような戦略（標準化・適応化）を採るべきかの方向性や必要性については明らかになったといえる。しかし、小売企業が駆使している戦略的要素のうち、どのような小売ノウハウを具体的に標準化し適応化すべきなのかについてまでは明らかにされていない。これが小売企業のグローバル戦略の一般化理論研究の今後の課題であるといえる。

## V. むすびにかえて—今後の研究課題—

筆者は、以上の研究課題を考慮し、一つの解決すべき方法論としてすでに移転論の視点から小売企業のグローバル戦略の一般化理論の構築<sup>63</sup>を試みた。簡単に紹介すれば、小売ノウハウの海外移転を考察する視点として、①小売ノウハウ（技術依存型ないし管理依存型）と②文化的要因、③経済的要因、④企業組織的要因との関係といったそれぞれの座標軸をもとに、移転対象となる小売ノウハウを標準化・適応化の視点から小売ノウハウの海外移転の可能性を検討することを意図している。つまり、各国の小売ノウハウが、どの程度本国からローカル市場に移転されているのか、またそのノウハウがどの程度修正され現地に移転可能なのか、あるいは移転不可能なのか、不可能な場合それはなぜなのかなどについて、これまで経営学分野で蓄積された製造企業における管理技術の海外移転に関する理論化の到達点との比較を念頭において、小売ノウハウの海外移転についての理論化を試みた。さらに、日本の小売企業がグローバル小売市場で競争優位性を獲得するための理論的枠組みの構想が固められることを期待している。

\*本稿は、平成18年度科学研究費補助金（基盤研究（C））による研究成果の一部である。

「注」

- 1 新世界百貨店『新世界25年史』新世界百貨店、1987年、48－56ページ。
- 2 井上隆一郎編『流通』日本経済新聞社、1986年、19ページ。
- 3 金 亨洙「流通産業の国際化に関する考察」『論究』第29号、経済学・商学研究  
篇、1996、251－270ページ。
- 4 向山雅夫『ピュア・グローバルへの着地－もの作りの深化プロセス探求－』千倉  
書房、1996年。
- 5 川端基夫『小売業の海外進出と戦略－国際立地の理論と実態－』新評論、2000年。
- 6 原田 保「流通業の国際化戦略」流通政策研究所『流通政策』No.54、1988年、  
28ページ。
- 7 上掲誌、28ページ。
- 8 川端基夫、前掲書、18ページ。（原文は、Alexander, N., *International Retail-  
ing*, Blackwell, 1997, p.330.）N. Alexander は、既存の業績を整理したうえで、  
「国際的な小売活動」と「小売国際化」の定義を提示し、その相違点を明らかにし  
ている。しかし、国際的な小売活動においても、小売国際化においてもその担い手  
は小規模の小売業でなく、チェーン組織化された小売企業の活動範囲であり、小売  
企業の国際化・グローバル化ともいえる。
- 9 向山雅夫、前掲書、2ページ。
- 10 McGoldrick, Peter J., “Introduction to international retailing” Peter J.  
McGoldrick and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strate-  
gies*, Pitman Publishing, 1995, p.2.
- 11 矢作敏行「アジアにおけるグローバル小売競争の展開」ロス・デービスや矢作敏  
行編著『アジア発グローバル小売競争』日本経済新聞社、2001年、17－18ページ。
- 12 鈴木安昭「外国資本の進出とわが国の大規模小売業」藤田啓三・藤井茂編『経済  
国際化と中小企業』有斐閣、1978年。
- 13 川端基夫、前掲書、19－24ページ。
- 14 佐藤善信「グローバル小売企業の成功条件－流通のグローバル・スタンダードに  
かかわって－」『流通情報』No.391、2002年、8ページ。
- 15 エンリコ・コッラ著/三浦信訳『ヨーロッパの大規模流通業－国際的成長の戦略  
と展望－』ミネルヴァ書房、2004年、46－48ページ。
- 16 Salmon Walter J., and Andre Tordjman, “The Internationalization of Re-  
tailing”, *International Journal of Retailing*, Vol.2, 1987, p.3.
- 17 McGoldrick Peter J., and Gary Davies, *International Retailing: Trends  
and Strategies*, Pitman Publishing, 1995, p.23.

- 18 Yoshino, M.Y., "International opportunities for American retailer", *Journal of Retailing*, 42 (fall), 1966, pp.1-10.
- 19 Hollander, S.C., *Multinational Retailing*, MSU International Business and Economic Studies, MSU, East Lansing, 1970.
- 20 Madhav Kacker, "International Flow of Retailing Know-how : Bridging the Technological Gap in Distribution", *Journal of Retailing*, Vol.64, No.1, spring 1988, pp.41-60.
- 21 Salmon Walter J., and Andre Tordjman, op.cit., pp.3-16.
- 22 Treadgold, A., "International Retailing", *Retail & Distribution Management*, November/ december 16-6, 1988, pp.8-12.
- 23 Pellegrini, L., "The internationalisation of retailing", *Journal of marketing Channels*, 1 (2) 1992, pp.3-27.
- 24 Burt, Stive "Retail internationalisation: evolution of theory and practice", in Peter J. McGoldrick and Gary Davies, *International Retailing: Trends and Strategies*, Pitman Publishing, 1995, p.51.
- 25 Madhav Kacker, *Transatlantic Trends in Retailing*, Quorum, Westport, Connecticut, 1985.
- 26 Exstein, M.B., and weitzman F.I., "Foreign investment in US retailing an optimistic overview", *Retail Control*, January, 1991, pp.9-14.
- 27 Hamill, J., and Crosbil, J. "British retail acquisitions in the US", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 18 (5), pp.15-20.
- 28 Bruines, A., *Handelen Over de Grenzen*, EMI, Zoetermeer, 1989. in Peter J. McGoldrick and Gary Davies, op.cit., p.52.
- 29 Blumle E.B., and A. Briw, "Internationaliisierung des Einzelhandels. Eine explorative studie uber die schweize", in Ttommsdorff, V (ed) *Handelsforschung 1990, The Internalisierung in Handel*, Gabler, Wiesbaden, 1990, pp.83-94. in Peter J. McGoldrick and Gary Davies, op.cit., p.52.
- 30 Davies, B.K., "The international activities of Japanese retailer's, in Burt S.L and Sparks, L (ed.) *Proceeding of the 7th International Conference on Research in the Distributive Trades*, Institute for Retail Studies, University of Stirling, 1993, pp.574-583.
- 31 Laulajainen, R., "Two Retailer's to go global: the geographical dimension", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (5), 1991, pp.607-626.; R. Laulajainen, "Louis Vuitton Malletier. A truly global retailer's", *Article of the Japan Association of Economic Geographer*, 38 (2), 1992, pp.55-70.
- 32 Bunce, M.L., "The international approach of Laura Ashley", in ESOMAR

- proceedings, Adding Value to Retail Offerings, 24-6 April 1989, Edinburgh, 1989, pp.101-106.
- 33 Treadgold, A., "Dixon and Laura Ashley: different routes to international growth", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 19 (4) 1991, pp.13-19.
- 34 Hallsworth, A.G., "Retail Internationalisation: contingency and context", *European Journal of marketing*, 26 (8/9), pp.25-34.
- 35 Treadgold, A., "The emerging internationalisation of retailing: present status and future challengers", *Irish Marketing Review*, 5 (2), pp.11-27.
- （小売企業の海外進出は、大きなリスクやコストが存在するため、そのほとんどが試験的次元で小売企業のグローバル化を試みたとし、気の進まない段階の典型的な事例としてイギリスのTesco（Tesco）を取り上げ、小売企業のグローバル化に対して消極的な理由を明らかにした。TescoはフランスのCatteauチェーンを修得したが、その時、Tescoの行動は秘密に徹底的財務分析や市場分析を行った。また、同じ方法で1994年にTescoはハンガリーのグローバルなスーパーマーケット・チェーンの株の51.1%を買収した。このような秘密主義的な行動は、気が進まない段階から注意深い段階に属する典型的な小売企業の国際化の行動パターンであるという。このような秘密主義の国際化行動は、国内での非難を制限するだけではなく、標的国際的買収のための競争者を最小限に抑えることができるからである。また、20年以上小売企業の海外出店を経験したJ. Sainsburyは、Tescoの消極的段階の動きとは対照的に、1983年にNew EnglandのShaw's（スーパーマーケット）の少数株を取得したあと、1987年にJ. Sainsburyが完全買収するなど、現在、積極的な段階に属しているという。また、Aldiは長い間に国際市場の進出の経験をもち、現在積極的な段階に属しているという。）
- 36 吉野洋太郎は、小売企業の国際化に影響を及ぼす現地の諸要因として、次の5点をあげている。第1に、外国からの直接投資に対する現地政府の態度である。たとえば、発展途上国での流通外資の進入制限が1つの例である。第2は、現地消費者の所得水準や所得分布の程度である。新しい流通技法の適用可能性という意味で、とくに中産階級の相対的規模が重要である。第3は、現地国の社会・経済的発展の程度である。つまり、近代化、工業化、都市化など流通活動の機会を広げる社会・経済発展が主要である。第4は、現地国固有の流通機構の性格である。現地国において、さまざまな諸環境の変化に流通機構が十分に適応できないような場合に進出の機会が生ずる。第5は、革新に対する現地の態度である。進出した流通技法やシステムが受け入れられるためには、そのような小売革新に現地の社会が順応する素地をもっていることが必要である、ということである（木綿良行「国際流通」伊藤文雄、江田三喜男、木綿良行、伊藤公一、川島幸彦、西村文孝編『テキストブック現代商業学』有斐閣、1988年、241ページ。）

- 37 Burt, Stive, "Retail internationalisation: evolution of theory and practice", op. cit., p.52.
- 38 Ibid., p.52.
- 39 Stive Burt は、Salmon and Tordjman の見解に対して、小売企業のグローバル化戦略は現地国の小売環境を考慮せず、ターゲット市場がまるで自国市場であるように自國小売業態の概念を複写するように小売企業の国際化を取り扱っており、あらゆる現地国・地域の市場環境の違いを無視することになると批判している。また、彼等は小売企業の多国籍化戦略も扱っている。それは、小売企業が地理的に分散された現地の小売企業の子会社であると見なし、小売企業は彼らの標準的公式（フォミュラー）に従い、現地市場の市場環境に合うように修正し、適応させるという。すなわち、このような小売企業の多国籍化戦略では、その小売企業が必要とする経営管理統制の程度の影響を意味することである。
- 40 Williams, D.E., "Differential firm advantages and retailer internationalization", *International Journal of Retail and Distribution Management*, 8, 1991, pp.269-285.
- 41 Pellegrini, L., op.cit., pp.3-27; J.A. Dawson, "Internationalization of retail operation", *Journal of Marketing Management*, 10, 1994, pp.267-282.
- 42 Dunning は、製造企業の海外直接投資の現状を説明するために折衷理論を提示したものである。直接投資が成り立つためには、個別企業が海外市場において他の企業に比べ、独特な比較優位を備えなければならないし、投資対象の地域で生産立地上の比較優位の要素が存在すべきである。Dunning, J.H., "Toward an Eclectic Theory of International Production", *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer 1980, pp.1-12.
- 43 Treadgold, A.D., "International Retailing", op.cit., pp.8-12.
- 44 Ibid., p.10.
- 45 Ibid., pp.9-10.
- 46 Ibid., pp.10-11.
- 47 Ibid., p.10.
- 48 Ibid., p.10.
- 49 イギリスの小売企業の海外進出の地域を見ると、海外店舗のうちの65%がアメリカに集中している。そして、イギリスの小売企業の海外店舗のうちの85%が英語を使っている国にある。Corporate Intelligence Group, *Retail Rankings*, Corporate Intelligence Research Publications, 1988.
- 50 Treadgold, A.D., op.cit., p.11.
- 51 Ibid., p.11.
- 52 Ibid., p.11.
- 53 フランチャイズ・システムは、現地の経営環境や市場環境に精通している現地の

小売企業とのパートナーシップによって形成されており、リスクが少なく、グローバル・マーケティング戦略を志向する小売企業にとって最も適切な参入戦略と事業活動戦略であるとも言える。

- 54 A.D. Treadgold, op.cit., pp.11-12.
- 55 川端基夫、前掲書、55ページ。
- 56 上掲書、55ページ。
- 57 上掲書、237-239ページ。
- 58 Akehursut, G. and Alexander, N. (1995), "Developing a Framework for the Study of the Internationalisation of Retailing," *The Service Industries Journal*, Vol.15, No.4, pp.97-117.
- 59 向山雅夫、前掲書、30ページ
- 60 川端基夫、前掲書、35-36ページ。
- 61 標準化・適応化の論争は1960年代に入り Buzell が現地適応マーケティングを批判し、規模の経済化によるコストの削減や取引関係の一貫性の確保やマーケティング技法の移転による標準化・統合化がより利益を得られると指摘した (Buzell, Robert D., "Can You Standardize Multinational Marketing?", *Harvard Business Review*, Nov.-Dec, 1968, pp.102-113)。さらに、標準化を推奨したのは Levitt の市場同質化論である (Levitt, T., *The Globalization of Markets*, *Harvard Business Review*, May-June, 1983, pp.92-102.邦訳「地球市場は同質化へ向かう」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』ダイヤモンド社、1983年8-9月号、9-21ページ)。詳しい標準化・現地適応化の研究については、諸上茂登「標準化と現地適応化の研究系譜」根元孝・諸上茂登著『国際経営論』学文社、1986年（第5章）；諸上茂登「グローバル・マーケティング・ミックス展開」江夏健一編『グローバル競争戦略』誠文堂新光社、1988年（第5章）；谷地弘安「国際マーケティング政策標準化・適応化の問題図式化」『六甲台論集』第41巻1号、1994年、55-67ページ；Sorenson, R.Z. and U.E. Wiechmann, *How Multinationals View Marketing Standardization*, *Harvard Business Review*, Vol.53, May-June, 1975. (茂木友三郎訳「マーケティングの標準化をめぐる多国籍企業の見解」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1976年11-12月号) を参照。
- 62 田島義博「流通におけるグローバル・システム化」『流通情報』No.391、2002年、5ページ。
- 63 金 亨洙「海外小売企業における小売ノウハウ（技術）の移転可能性に関するモデル化－製造企業との比較の視点から－」『久留米大学商学研究』第8巻2号、久留米大学商学研究会、2002年、69-103ページ。